

# ファッションマーケットにおける ファブリケーションによるマーチャンドライジング (事例研究)

大滝 秀一

服飾芸術科

## (はじめに)

昨年度戸板女子短期大学研究年報第64号には、「ファッションマーケットにおける嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論によるマーチャンドライジング」というテーマにて自己理論を事例研究という形にて掲載させて頂きました。今年度はそれに付随した側面であるアパレルのマーチャンドライジング面をファブリケーションという視点で行った事例研究をまとめたものとなります。

## (序章)

アパレル業界における MD 構成の一部であるアイテム構成計画としては、いくつかの慣例的な手法が存在する。例えば、当時はモデル店舗の坪数に型数をヴィジュアル的に落とし込んだ手法が古典的で一般的であった。1本のラックの長さに合わせて一定の間隔をあけて(10cm間隔など)ハンガーを下げていき、ラック1本あたりの陳列アイテム数を決定し、そのラックや陳列スペースの分量を掛けて月度毎の型数を決定する手法である。そして全体の型数が決まり、デザイナーの感性の元にヴィジュアル的にアイテム構成がされていく。この手法は私が大手SPAアパレルにてブランドプロデュースをスタートした1990年代では一般的であった。

その理由としては当時は各シーズンの展示会にて数量を決定していく方法が主流でもあり、先物企画商品の割合が7割を占めていた。いわゆるプロダクトアウトの手法であり、売れることを前提に商品政策を進行し、販売力で売り仕入れ枠の残り3割を追加生産で埋めていくという方法論であった。

当時私が担当する JILL STUART ブランドとしては NY コレクションブランドというハイスペックな

ブランドでありながら、JILL STUART 本人のアプローチが必須であるライセンスブランドにも関わらず、当時流行りつつあった“クイック・レスポンス”の MD 手法を取ったのである。その MD 政策では、既存のアイテム構成の手法で展開すると、リードタイム的に商品展開のアプローチが取得できないことと、商品消化率が低くなることを想定し新たな試みをしていくこととなった。その事例をこの論文で紹介していきたいと思う。

## (第一章)

MD 構成に関して、商品投入後の戦略に関しては統計的に細かく数字設定をしているアパレル企業はよく見受けられるが、はじめに説明した通り、投入前のアパレルデザインの商品構成領域においては、あまり科学的には考察されてはおらず、デザイナーブランドではクリエイティブディクターやチーフデザイナー、もしくは MD ブランドではチーフ MD による商品構成のいわゆるシーズンイメージに一任されているところが多い。

私自身はアパレル業界での実務とコンサルタント時代の経験を経て教職についてすでに今年で12年目を迎えるため、実業界の現行の細部を認識しているとは言えない。

そこで現役のクリエイティブディクターなどにヒアリングしたところ、システムチックに展開する大手アパレルでさえも、この現象は未だ変わっていないことが確認できた。

やはりファッションブランドとして立ち上げ時やシーズンエントリー時のアイテム構成はいまだに商品企画面での責任者に一任されているようだ。

一旦立ち上がり前年度の実績が確認できたブラン

ドにおいては、いわゆる『昨年対比』がベースとなり、その構成比がブランドのアイテム構成のベースとなっている。そしてそのアイテム按分率に基づき次シーズンのトレンド傾向を加味しながらアイテム構成を決定しているのが実情のようだ。

その手法を取ってアパレルブランドは現在も一般的となっていると言えるであろう。

ただ、定量型のベーシックなブランドでは、その方法論により大方ブランド運営が可能であると考えられるが、シーズントレンドをいち早く打ち出しトレンドセッターとしてのポジショニングのブランドに関しては、前年比という概念が通用せず、毎シーズン毎にアイテム構成が変化するスタイリングとなるため、商品構成に関しては結局クリエイティブディレクター（もしくはチーフデザイナー）に一任されていることになる。

彼らは役職的にシーズンでのトレンド・ヴィジュアル表現を最も重要視してイメージを膨らませていくため、先物企画商品の MD 構成時には、そのクリエイティブディレクターが感覚で構成したカセットが是となり、マーチャンダイザーとしてはそのカセット内容に後付けで素材数や数量をリンクさせていく手法となる。

この手法では、売上予算に科学的にリンクしているとは言えず、簡単に言えば、とりあえずこの商品群でシーズンインしてみて、もしマーケット的にダメであったら、先物企画商品とはかけ離れてしまうが、売れ筋的な期中企画商品グループで稼いでいこうという手法になる。そのため現在の売り場環境では商品の同一化問題が一般的になっていると考察する。

そこで、期中企画商品といえども、先物企画商品に連携した商品戦略が必要であると感じたため、第二章で紹介する手法を取り入れて幾つかのブランド運営時に実施した事柄を事例研究として解説したい。

## (第二章)

アパレル業界では、『ファブリケーション』という概念が存在する。

業界的に、一般的には『ファブリケーション』とは、アパレルのためのファブリック・プランニング（企画）とファブリック・デザイン（設計）を意味する。』

と理解されている。

詳しく説明すると、シーズンごと、月度毎にまずはシーズンテーマに乗りストーリーを考え展開する素材を構成することになる。そして最終的にはその生地単位での仕入れを決定し、売上予算とリンクすることになる。

私の担当ブランドでの実務実験での趣旨はそのファブリケーションを MD 構成に直結できないものか？という命題であった。これが実現できることにより以下少なくとも2つの課題が解決されることになる。

1点目は、MD 構成表としていち早くファブリックを決定していれば、素材調達が素早く実行可能となり商品政策及び商品生産面で有利になる。

2点目は、ファブリケーションにてマンスリーの素材ストーリーを数量面で構成できているため、前月のファブリケーションのストーリーに合わせて次月のストーリーを組んでいくことになる。つまり、ソフトと数量の関係を可視化することにより、もしマーケットインしてシーズンディレクションの方向を変えなければならなくなった場合においても、前月の店頭イメージを踏まえた展開に持っていくことが可能となり、ブランドとしても世界観の主張を残しつつ実売期の売れ筋補完が可能になってくるのである。さらに分かりやすく説明すると、素材間のコーディネートがそもそも可能であるため、前月の商品在庫にコーディネートしやすい新作を店頭投入することができ、またそれが店頭の在庫と新たなスタイリング提案が可能となり、ブランドの世界観の中にて、世間で売れ筋となっている期中企画商品の取り込みも可能となる。つまり緩やかにグラデュエーション的にファブリケーションの方法を変えながら、素材が商品数量にリンクしていることになる。

では、次に月度の MD 構成表を紹介したいと思う。

まずは年間の売上予算が決まり、それを半期に分け、月度のモチベーション特性に応じてブレイクダウンする。その売上予算を上回る商品仕入れ予算が商品消化率をベースに決まり、MD 的には月度の商品仕入れ予算が確定する。その月度の仕入れ金額の中でさらに先行して作り込む商品群（先物）と同月間にてクイックレスポンスをしていく商品群（差し込み）に金額的には別れ2部構成となる。

ただ同月の仕入れ予算の中で数字にリンクしたファブリケーションをしていくことがミッションとなるため、素材面では先物でも差し込みでも区別はせずに同じ月のアイテム構成概念となる。

つまり、この場合の MD 構成を成立させる項目としては、

- 1：月度毎のアイテム構成率
- 2：アイテム毎の平均上代
- 3：カラー・サイズ展開（SKU）
- 4：アイテム・カラー毎の平均数量（初回展開時）となる。

この4項目を月度仕入れ予算に割り込むことにより、最終的にはアイテム毎の素材数が出る計算式が完成する。

早速この MD 概念にてエクセルで計算表を作り、担当ブランド及びコンサルティング担当ブランドにて検証してみた。

実際の MD 構成事例を紹介したい。

まず最初の MD 表はかつて人気アパレル会社として存在した44インターナショナル社から依頼を受けて新規ブランドをプロデュースし展開した時の実際の MD 表である。

（MARILYN と JULIET というシスターブランド展開にしたため、通常のアイテム略語は MARILYN、そして J-がつくアイテムは JULIET の商品展開を意味する。）

月度40,000,000円の仕入れ予算に対して、すでに作り込んでいる商材は0という設定である。

この月度毎の MD 表を上から説明すると、

- ① アイテム構成率
- ② アイテム毎の平均上代
- ③ 品番毎の基本カラー展開数
- ④ 1品番の1色毎の平均数量
- ⑤ 1素材当たりの平均展開型数（同素材デザイン展開）

となり、1ヶ月の仕入予算に対してすでに仕入済み及び仕入予定済みの金額を除いた残仕入金額をまず

月度 MD表														
仕入予算	40,000	千円	元-ト、MD企画用仕入金額											
(仕入済金額)	0	千円)	0											
仕入残	40,000	千円												
OP	BL	SK	PT	CS	KT	CT/BZ	LINGE	T	ACC	J-OP	J-ACC	J-KT	IMPORT	
40 %	16 %	3 %	5 %	10 %	10 %	0 %	2 %	2 %	10 %	2 %	0 %	0 %	0 %	100
≠ 16,000 千円	6,400 千円	1,200 千円	2,000 千円	4,000 千円	4,000 千円	0 千円	800 千円	800 千円	4,000 千円	800 千円	0 千円	0 千円	0 千円	0 千円
平均上代	32,000 円	12,000 円	15,000 円	19,000 円	10,000 円	12,000 円	40,000 円	9,000 円	7,000 円	20,000 円	55,000 円	15,000 円	20,000 円	20,000 円
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
色数	1色	2色	2色	2色	3色	3色	2色	2色	4色	2色	1色	1色	2色	1色
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
枚数(一色あたり)	25枚	25枚	25枚	30枚	30枚	10枚	20枚	50枚	20枚	10枚	10枚	10枚	10枚	5枚
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
品番数	2型	2型	2型	2型	2型	2型	2型	3型	2型	1型	1型	1型	1型	1型
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
≠ 1,600 千円	1,200 千円	1,500 千円	1,900 千円	1,800 千円	2,160 千円	1,600 千円	1,080 千円	2,800 千円	800 千円	550 千円	150 千円	400 千円	100 千円	
(素材数)≠	10.0	5.3	0.8	1.1	2.2	1.9	0.0	0.7	0.3	5.0	1.5	0.0	0.0	0.0

アパレルMM 小物/JT  
45型 6型

アイテムの按分率で割ることになる。そして上記①から⑤までの項目でさらに割り込んでいく。

一番下の欄に最終の数字が計算されて出てくるエクセル表となっており、その数字がアイテム毎の素材数を意味する。(小数点以下は状況により繰り上げ繰り下げをする)

また最終的にこの表では服飾と服飾雑貨を分れているが月度毎の総型数が導き出される。

左の5アイテム(ACCからIMPORT)は店頭ではセレクト的なMDに位置するため、作り込み商材に該当する残り9アイテムをフィーチャーしてみたい。

素材数を確認してみると、

OP(ワンピース)は10のため、10素材×平均型数が2型のため20型となる

カラー当たりのイメージ数量設定は25枚

BL(ブラウス)は5.3のため5素材×平均型数2となり10型

カラー当たりのイメージ数量設定は25枚

SK(スカート)は0.8のため1素材×平均型数2となり2型

カラー当たりのイメージ数量設定は25枚

PT(パンツ)は1.1のため1素材×平均型数2となり2型

カラー当たりのイメージ数量設定は25枚

CS(カットソー)は2.2のため2素材×平均型数2となり4型

カラー当たりのイメージ数量設定は30枚

KT(ニット)は1.9のため2素材×平均型数2となり4型

カラー当たりのイメージ数量設定は30枚

CT/BZ(コート・ブルゾン)は0

LINGE(ランジェリー)は0.7のため1素材×3型となり3型

カラー当たりのイメージ数量設定は20枚

以上の型数を合計すると45型となる。

全体の型数及びアイテム毎の型数が確認できて、同時にアイテム毎の素材数が設定できることになる。シーズン先物企画商品に関しては、業界的には展開

時期の約半年前から素材の開発を含めて進行していくことになる。時系列的に素材開発のフローを説明すると、まずはインターカラー等で流行るであろう予測の上にテキスタイルコンバーターでは素材開発をしていくが、2月及び9月に開催されるプレタポルテのコレクションを確認して本格的にバルク発注に至るプロセスとなる。そのためコレクション直後テキスタイルコンバーターは対取引先に対してヒアリングを行うことによりある程度の目安や先行発注をもらいながらリスク生地の生産に入る。

その時点でブランドビジネス的には素材のマーク数が確定し反数がある程度クリアになっていないと、テキスタイル業界の流れに乗れずに後手を踏むことになってしまう。

このMD構成表では、アイテムとカラー当たりのイメージ数量が設定されているため、各アイテムの平均用尺を計算式に当て込むことにより必要な反数(生地の長さ)が概算できることになり、いち早く生地の仕掛かりがスタートできることになる。

自己担当ブランドでの成功の1つの理由としてこの要因が挙げられる。

そして次に紹介するMD構成事例はリブランドのコンサルティング及び実際の商材展開の実務を請け負ったマリークワント コスメチックス社での実際のMD案である。

このブランドの特性は、国内店舗数が当時約200店舗、大多数を占める店舗がコスメ商材がメインであり、その隣にアパレル及び雑貨がコーナー展開しているイメージの小型店舗であった。ただ大きめの基幹店舗が数店舗あり、その店舗においてはかつて英国のマリー・クワント女史が表現したブランドを再現したいとの意向があった。そしてその商材がロンドンの直営店舗と連動することになる。

このブランドはシーズンMDとなっており、先行して9月から12月までの4ヶ月のMDを組みそれを商品化していく特徴があった。

仕入れ金額が290,000,000円となりコスメ以外のアパレルと雑貨を合計した型数が95型となる。

前述のブランドと同様に素材数を算出していくと下記となる。

BL（ブラウス）	8 素材
SK（スカート）	3 素材
PN（パンツ）	4 素材
OP-A（ワンピース旗艦店用）	5 素材
OP-ALL（ワンピース全店用）	6 素材
KT（ニット）	7 素材
CS-A（カットソー旗艦店用）	3 素材
CS-ALL（カットソー全店用）	3 素材
CT（コート）	10 素材
BZ（ブルゾン）	1 素材
BAG（バッグ）	2 素材
ACC（アクセサリ）	4 素材
BELT/ETC（ベルトその他）	9 素材
T シャツ	4 素材

り、いち早く素材数を確定して商品企画を進めていく方法論もが必須となった。

通常の MD 手法では、そのリードタイムが確保できず、ブランドビジネスであるにも関わらず商材的にイメージがまとまらず品揃え店舗のようになっていた現状があり、弊社にリブランド依頼がきたわけである。

（まとめ）

このファブリケーション含みの MD 構成を昨年 の事例研究にて投稿した『嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論』と運用することにより、数量設定時の指標となる。

いわば、感性のファッションマーケットにおけるイメージ（ソフト）の理論化と呼ぶことにしているが、最終的にはイメージをアイテムの数量設定に落とし込んだところに実用性があつたと考察する。

私が会社社長（（株）フリーズ・インターナショナル）として運営したブランド全ては、この2点の戦

このブランドはブランドの個性を高めるために、約8割がオリジナルプリントやオリジナルロゴ加工素材を多用していた。そのため前もって作り込みに十分なリードタイムがある商材展開戦略が必須であ

MG仕入予算	290,000	仕入、MD企画用仕入金額												
(仕入済金額)	0	0		2006/6/4										
仕入残	290,000													
BL	SK	PN	OP-A	OP-ALL	KT	CS-A	CS-ALL	CT	BZ	BAG	ACC	BELT/ETC	Tシャツ	
5%	5%	2%	5%	15%	18%	3%	5%	25%	2%	3%	3%	3%	7%	
# 14,500 千円	14,500 千円	5,800 千円	14,500 千円	43,500 千円	52,200 千円	8,700 千円	14,500 千円	72,500 千円	5,800 千円	8,700 千円	8,700 千円	8,700 千円	20,300 千円	
平均上代	9,000 円	12,000 円	13,800 円	28,000 円	17,000 円	10,000 円	8,000 円	6,000 円	35,000 円	32,000 円	15,000 円	5,000 円	5,000 円	6,000 円
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
色数	2 色	2 色	1 色	2 色	2 色	2 色	2 色	2 色	2 色	1 色	2 色	2 色	2 色	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
枚数(一色あたり)	100 枚	100 枚	100 枚	50 枚	200 枚	200 枚	100 枚	200 枚	100 枚	150 枚	100 枚	100 枚	100 枚	200 枚
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
型	1 型	2 型	1 型	1 型	1 型	2 型	2 型	2 型	1 型	1 型	2 型	2 型	1 型	2 型
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
@ 1800 千円	4800 千円	1380 千円	2800 千円	6800 千円	8000 千円	3200 千円	4800 千円	7000 千円	4800 千円	6000 千円	2000 千円	1000 千円	4800 千円	
*(素材数)#÷@														
8.1	3.0	4.2	5.2	6.4	6.5	2.7	3.0	10.4	1.2	1.5	4.4	8.7	4.2	

アパレル 小物  
73 型 22 型

略にて運営されていた。絶えず PDCA、もしくは OODA ループも併用しながら組織的に会社の商品戦略運営のベースとして実績を作っていた。

もしこの理論に正当性を感じる場合は、是非とも現在のビジネスモデルに取り込みさらに昇華して行って頂く際の考え方の指標にして頂ければと考える。

**(参考文献)**

有限会社ピーククリエイティブのコンサルティング  
内部資料（月度 MD 表）